

JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI

VOL 1, NO. 3, MEI 2012

PERAN *ELECTRONIC DATA PROCESSING* TERHADAP
PENGENDALIAN AKUNTANSI
Alvin Ricardo

PERAN *ACTIVITY BASED COSTING* UNTUK MENETAPKAN
HARGA POKOK PRODUK YANG AKURAT
Levina Susanto

ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA BANK PEMERINTAH,
BANK SWASTA DAN BANK ASING DI INDONESIA
Reno Indra Kusuma

PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL* TERHADAP
PROFITABILITAS PADA PERUSAHAAN
FARMASI DI BEI
Shearly Putri Wijaya

PERAN PROFESIONALISME AUDITOR DALAM MENGUKUR
TINGKAT MATERIALITAS PADA PEMERIKSAAN
LAPORAN KEUANGAN
Yohannes Christian

ANALISIS SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PEMBELIAN
(STUDI PRAKTIK KERJA PT TATASOLUSI PRATAMA
SURABAYA)
Bernadien Kristia Devi

PERANAN *LOCUS OF CONTROL, SELF-SET*, DAN
ORGANIZATIONAL- SET HURDLE RATES TERHADAP ESKALASI
KOMITMEN PADA LEVEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN
PENGANGGARAN MODAL
Andreas Budi Santoso

PENGAKUAN, PENGUKURAN, DAN PENGUNGKAPAN
INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP PENILAIAN
KINERJA PERUSAHAAN
Halim Adi Gunawan

DAMPAK KARAKTERISTIK INFORMASI SISTEM AKUNTANSI
MANAJEMEN PADA KINERJA MANAJERIAL
Mareta Chrisna Gozali

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PROFITABILITAS PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI BEI
Dina Ariesta

ANALISIS DAN PERANCANGAN SISTEM INFORMASI
AKUNTANSI PENGGAJIAN TERKOMPUTERISASI
PADA PT PD (KANTOR PUSAT)
Magdalena Eka Novena

TINGKAT KESULITAN KEUANGAN PERUSAHAAN DAN
KONSERVATISME AKUNTANSI DI INDONESIA
Hendrianto

ANALISIS DAN PERANCANGAN STANDAR OPERASIONAL
PROSEDUR ATAS SIKLUS PENDAPATAN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN PENGENDALIAN INTERNAL
(STUDI KASUS PADA PRODUSEN MESIN)
Tjoa Selvi Elmilia

PERANAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* TERHADAP
KINERJA KEUANGAN DAN PENGUNGKAPANNYA
TERHADAP NILAI PERUSAHAAN
Ria Bellina

PERANAN PROFESIONALISME AUDITOR EKSTERNAL
TERHADAP PERTIMBANGAN TINGKAT MATERIALITAS
DALAM PROSES PENGAUDITAN LAPORAN KEUANGAN
Dessy Indah Permatasari

PENGARUH STRUKTUR AUDIT, KONFLIK PERAN, DAN
KETIDAKJELASAN PERAN TERHADAP KINERJA
AUDITOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR
AKUNTAN PUBLIK DI SURABAYA
Fendy Gunawan

PENYUSUNAN LAPORAN KEUANGAN GEREJA
BERDASARKAN PSAK NO.45 REVISI 2010
Michel Khuwai

PERAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN
CORPORATE GOVERNANCE DALAM
PENINGKATAN NILAI PERUSAHAAN
Melisa Deviana

ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL SISTEM INFORMASI
AKUNTANSI PADA SIKLUS PENDAPATAN DI
PT INTEGRITAS MITRA BERSATU
Prisylia Gunawan Go

EVALUASI AKTIVITAS PENGELOLAAN PERSEDIAAN
PADA DIVISI SUKU CADANG PT X
Angeliana Putri Miner

PENGARUH PROFITABILITAS, *FINANCIAL LEVERAGE*, NILAI
PERUSAHAAN, DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP
PRAKTEK PERATAAN LABA (STUDI EMPIRIS:
PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
YANG BEREPUTASI BAIK)
Margaretha Adriani Ati Talo

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA



Editorial Staff

**JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIKA WIDYA MANDALA**

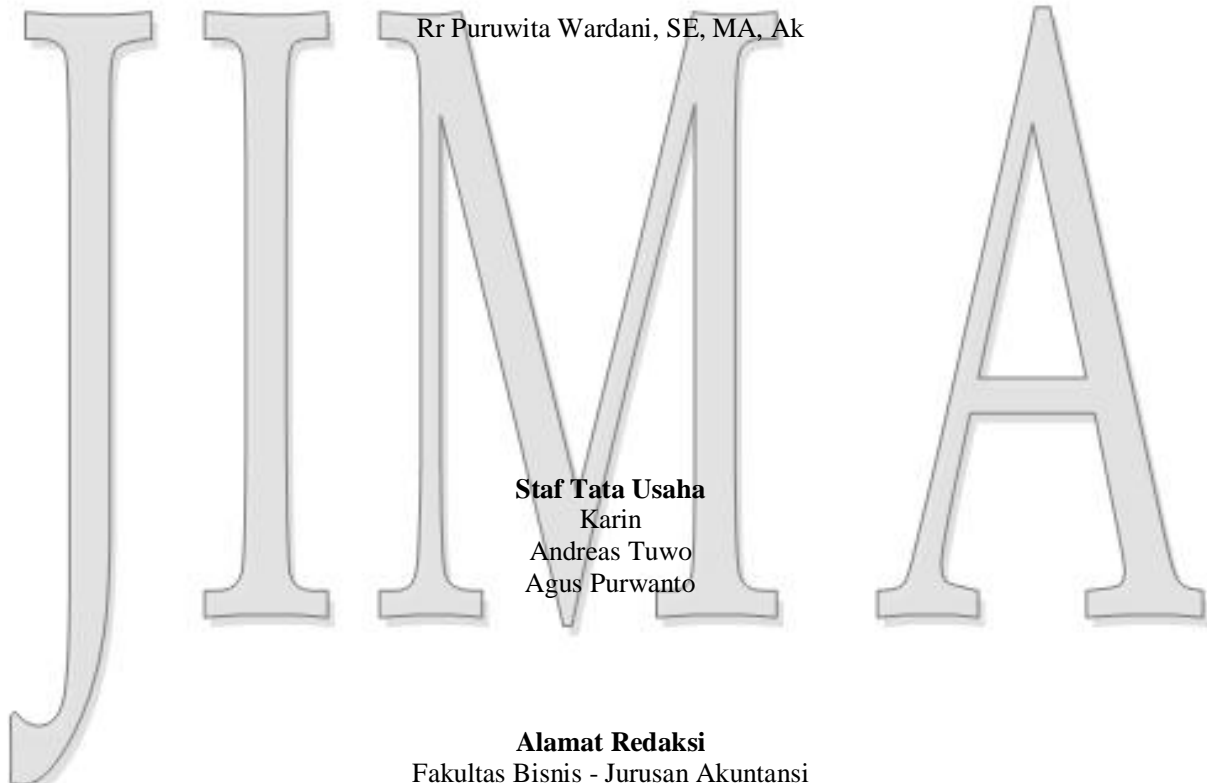


Ketua Redaksi

Jesica Handoko, SE, MSi, Ak
(Sekretaris Jurusan Akuntansi)

Mitra Bestari

Dr Lodovicus Lasdi, MM
Bernadetta Diana N., SE, MSi, QIA
Tineke Wehartaty, SE, MM
Ronny Irawan, SE, MSi, Ak, QIA
Ariston Oki A. E., SE, MSi, Ak, BAP
Rr Puruwita Wardani, SE, MA, Ak



Staf Tata Usaha

Karin
Andreas Tuwo
Agus Purwanto

Alamat Redaksi

Fakultas Bisnis - Jurusan Akuntansi
Gedung Benediktus, Unika Widya Mandala
Jl. Dinoyo no. 42-44, Surabaya
Telp. (031) 5678478, ext. 122

PERANAN *LOCUS OF CONTROL*, *SELF-SET* DAN *ORGANIZATIONAL-SET HURDLE RATES* TERHADAP ESKALASI KOMITMEN PADA LEVEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGANGGARAN MODAL

ANDREAS BUDI SANTOSO

Watashiwa_lynx@yahoo.co.id

ABSTRACT

Capital budgeting decision-making is an integral part of the success or failure of a manager. The decision was taken after a few calculations and consideration of alternatives. Escalation of commitment is the tendency of decision makers to proceed with the project that are not economical, although it has provided information on past poor performance and alternatives that may occur in the future. Managers tend to escalation of commitment in its decision making. In decision making is influenced by many things. The concept of locus of control is based on social learning theory, namely the extent to which a person feels the relationship of contingency between actions and their results. It is also influenced by the theory that man is a rational finite beings who have limited rational, so it found a lot of irrationality in the decision making process. A decision may be felt rational or irrational, and can be based on the assumption of weak or strong assumptions. Hurdle therefore used to reduce the rate of escalation of commitment made by a manager in determining the decisions to be taken.

Keywords: *Decision Making, Locus Of Control, Escalation Of Commitmen, Self-Set, Organizational-Set Hurdles Rate.*

PENDAHULUAN

Manajer selaku pihak yang bertanggung jawab atas penggunaan modal perusahaan akan selalu menghadapi permasalahan penganggaran modal. Permasalahan ini timbul saat manajer diharuskan memilih sekumpulan pengeluaran modal yang harus dapat memuaskan dari segi keuangan dengan segala keterbatasan sumber daya yang ada. Pemilihan dan penggunaan teknik penganggaran modal yang tepat dapat membantu manajer untuk memilih usulan proyek investasi yang dapat memberi imbal hasil yang memuaskan. Manajer perlu melakukan analisis sejumlah faktor – faktor untuk dapat mengidentifikasi faktor utama pengambilan keputusan. Salah satu aspek penting dalam fungsi kepemimpinan adalah pengambilan keputusan (*decision making*). Pengambilan keputusan menjadi bagian integral dari keberhasilan atau kegagalan seorang manajer (Buhler dalam Sahmuddin, 2003). Pengambilan keputusan berarti melakukan penilaian dan menetapkan pilihan. Keputusan diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif, mengingat bahwa fungsi pengambilan keputusan berorientasi ke masa depan. Stoner, et al. (1995) menyatakan bahwa pembuatan keputusan berarti mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu. Menurut Soenhadji (2010) seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasional dan pragmatis.

Meskipun banyak penelitian beranggapan bahwa pengambil keputusan adalah seorang yang rasional, namun, dalam praktek seringkali ditemukan beberapa penyimpangan dari asas rasionalitas tersebut. Tetapi, hasil dari riset perilaku akuntansi maupun psikologi menunjukkan bahwa para pembuat keputusan memiliki kecenderungan untuk melanjutkan suatu proyek yang sudah tidak ekonomis lagi. Contohnya, beberapa riset empiris menyatakan bahwa seringkali manajer mengambil keputusan untuk meneruskan suatu proyek yang mengalami kerugian yang terus menerus meskipun secara ekonomis proyek tersebut seharusnya dihentikan (Arkes dan Blumer, 1985). Kondisi yang sering digambarkan sebagai “*throwing good money after bad*” hal ini disebut dengan eskalasi.

Kebanyakan riset cenderung terkait dengan penjelasan mengapa perilaku tersebut dapat terjadi. Chow et al. 1997, Brockner et al. 1981, dan Staw 1976 dengan teori justifikasi diri sendiri (*self justification theory*) mengemukakan bahwa manajer yang memiliki inisiatif atau tanggung jawab terhadap suatu proyek akan melanjutkan proyek tersebut, meskipun prospek kondisi ekonomi mengindikasikan bahwa proyek tersebut harus dihentikan, disbanding manajer yang tidak terlibat langsung dari awal.

Konsep *locus of control* didasarkan pada teori pembelajaran sosial (Reiss dan Mitra 1998, dalam Irfan, 2010). Seseorang yang memiliki kepercayaan bahwa mereka memiliki pengendalian atas takdir mereka disebut internal dimana mereka mempercayai bahwa pengendalian itu ada dan terletak dalam diri mereka sendiri. Dilain pihak, eksternal adalah seseorang yang mempercayai bahwa hasil yang akan mereka dapatkan ditentukan oleh faktor ekstrinsik atau faktor diluar diri mereka sendiri. Menurut Tsui dan Gul (1996, dalam Irfan, 2010) *Locus of control* didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontijensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh. *Locus of control* dibagi menjadi dua bagian yaitu internal dan eksternal, apabila seseorang percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikan takdir mereka disebut internal. Dalam hal ini, mereka mempercayai bahwa pengendalian itu terletak dalam diri mereka sendiri. Dilain pihak, eksternal adalah orang yang percaya bahwa hasil yang mereka dapatkan ditentukan oleh faktor kondisi ekstrinsik atau diluar diri mereka sendiri.

PEMBAHASAN

Bounded Rationality vs Irrationality

Keputusan adalah suatu reaksi terhadap solusi alternatif yang dilakukan secara sadar dengan cara menganalisa kemungkinan-kemungkinan dari alternatif tersebut bersama konsekuensinya. Setiap keputusan akan membuat pilihan terakhir dapat berupa tindakan atau opini. Itu semua bermula ketika kita perlu untuk melakukan sesuatu tetapi tidak tahu apa yang harus dilakukan. Untuk itu keputusan dapat dirasakan rasional atau irasional dan dapat berdasarkan asumsi kuat atau asumsi lemah. Mengambil keputusan merupakan suatu hal yang sangat mikro secara sosial. Perkembangan penelitian sosial (khususnya ekonomi) telah sangat berkembang, mulai dari klasikisme Teori Pilihan Rasional yang berpijak pada kenyataan bahwa orang memilih apa yang paling memberikan keuntungan bagi dirinya secara rasional. Pemahaman ini lalu diperlengkapi dengan kenyataan akan harapan (ekspektasi) atas berbagai kondisi yang dihadapi individu melalui Teori Harapan Rasional memperluas zona keputusan atas perspektif waktu bagi individu ketika mengambil keputusan. Dalam hal ini, Teori Rasionalitas Terbatas (*bounded rationality*) memperkaya pemahaman kita akan rasionalitas individu mana kita berada dalam menentukan pilihan. Ada banyak irasionalitas ditemukan dalam proses pengambilan keputusan individu sosial yang senantiasa menantang konsep tentang rasionalitas. Berbagai pendektan kontemporer dalam kajian ekonomi behavioral mengingatkan kita bahwa ada sisi-sisi emosionalitas yang juga perlu diperhatikan ketika seseorang melakukan sesuatu atau mengambil sebuah keputusan. Kebanyakan individu mengambil keputusan berjalan dalam rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) dengan membangun model yang disederhanakan dan mencari segi-segi yang penting dari masalah tanpa menangkap semua kompleksitasnya. Bagaimana rasionalitas terbatas bekerja bagi individu tertentu? Begitu masalah sudah diidentifikasi, pencarian kriteria dan alternatif langsung dimulai. Pengambilan keputusan hanya mengidentifikasi daftar yang menonjol saja. Jika kita mengasumsikan bahwa sebuah masalah memiliki lebih dari satu solusi potensial, pilihan yang memuaskan akan menjadi pilihan yang utama yang dapat diterima oleh pengambilan keputusan.

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan seringkali disamakan dengan proses berpikir, mengatur, dan memecahkan masalah. Dalam *setting* organisasional, pengambilan keputusan seringkali didefinisikan sebagai proses memilih diantara berbagai alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan. Menurut Kahneman dan Tversky (1981, dalam Irfan, 2010) keputusan didefinisikan sebagai tindakan atau opsi diantara yang harus dipilih, konsekuensi dari tindakan dan probabilitas kondisional atau kontinjensi yang berhubungan dengan hasil dari tindakan. Stoner, *et al.* (1995) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan. Dalam membuat keputusan banyak diantaranya yang menyangkut peristiwa pada masa depan yang sulit diramalkan. Stoner *et al.* (1995) menyebutkan empat tahap proses mendasar dari keputusan rasional, yaitu pengamatan situasi, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif dan memilih yang terbaik dan yang terakhir adalah implementasi keputusan dan memonitor hasilnya. Pada tahap pengamatan situasi terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan. Pertama yaitu mendefinisikan masalah yang muncul terutama jika menghambat tujuan organisasi. Aspek yang kedua adalah mendiagnosis penyebab. Pengambil keputusan atau manajer dapat menggunakan informasi yang ada untuk memperoleh gambaran penyebab suatu masalah yang terjadi.

Aspek yang terakhir adalah menentukan tujuan keputusan yang akan dibuat. Aspek ini terkait dengan apa yang harus tercakup dalam penyelesaian efektif yang diharapkan manajer. Sebagian besar masalah terdiri dari beberapa elemen dan seorang manajer kebanyakan tidak mempunyai sebuah penyelesaian yang dapat dipakai untuk berbagai macam masalah sekaligus. Proses berikutnya dalam tahapan pembuatan keputusan rasional menurut Stoner *et al.* (1995) adalah pengembangan alternatif. Manajer seringkali sulit menemukan penyelesaian terbaik untuk masalah yang sedang dihadapi. Untuk menghindari hal tersebut maka tidak ada keputusan yang dibuat sebelum beberapa alternatif penyelesaian berhasil dikembangkan. Setelah alternatif berhasil dikembangkan maka manajer harus mengevaluasi masing-masing alternatif penyelesaian masalah dengan mempertimbangkan segi kelayakan, kepuasan serta konsekuensi yang dihasilkan. Evaluasi dari masing-masing alternatif penyelesaian masalah tersebut dapat membawa manajer suatu pilihan alternatif terbaik sehingga manajer dapat segera mengimplementasikan keputusan serta memonitor hasil keputusannya.

Sementara itu Siegel dan Marconi (1989), menjabarkan proses pengambilan keputusan ke dalam serangkaian tahapan. Yang pertama yaitu pengenalan dan pendefinisian masalah atau peluang. Tahap ini merupakan reaksi dari suatu masalah yang terjadi, yakni dilihat sebagai sebuah ancaman atau sebuah peluang. Untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan peluang, pembuat keputusan memerlukan informasi lingkungan, keuangan dan operasional. Informasi tentang kondisi lingkungan luar seperti misalnya produk baru yang muncul Informasi keuangan atau operasional dapat menjadi sinyal bagi manajemen atas masalah yang membutuhkan perhatian segera. Pendidikan, pengalaman, karakter personal dan faktor-faktor perilaku lainnya yang dimiliki oleh pembuat keputusan menentukan apakah sebuah masalah akan dianggap kritis atau dilihat sebagai peluang yang menjanjikan. Tahap berikutnya menurut Siegel dan Marconi (1989) adalah mencari alternatif tindakan dan mengkuantifikasi konsekuensi-konsekuensinya. Pada tahapan ini, alternatif tindakan harus sebanyak mungkin diidentifikasi dan dievaluasi. Tahapan ini sering diawali dengan mencari masalah serupa yang pernah terjadi di masa lalu dan tindakan apa yang telah diambil pada waktu itu.

Jika tindakan yang telah diambil tersebut ternyata mampu bekerja dengan baik, maka kemungkinan akan diterapkan kembali. Jika tidak, pencarian alternatif yang lain akan dilakukan.

Kemudian setelah mencari alternatif tindakan dan mengkuantifikasi konsekuensi-konsekuensinya, manajer dapat memilih alternatif yang optimal atau memuaskan untuk dapat segera diimplementasikan. Kesuksesan atau kegagalan dari pilihan terakhir tergantung pada efisiensi implementasinya. Implementasi hanya akan sukses jika individu yang memiliki pengendalian atas sumber daya organisasi yang diperlukan untuk implementasi keputusan adalah benar-benar berkomitmen.

Self-Set, Organizational-Set Hurdle Rate

Hurdle rates sering direkomendasikan oleh teori keuangan modern dan akuntansi (Hornigern et al. 2000, dalam Lasdi, 2012) sebagai komponen paling penting dari teknik evaluasi penganggaran modal yang dianggap cukup efektif, dan telah digunakan oleh banyak organisasi-organisasi (Gunther dkk., 1998; dalam Lasdi, 2012) untuk mengarahkan perilaku keputusan. *Hurdle rates* dapat memberikan manajer suatu informasi mengenai peluang untuk menentukan ukuran objektif dari tingkat profitabilitas proyek yang dapat dibuat. Fungsi *Hurdle rates* dalam mengurangi eskalasi komitmen terletak dalam provisi dari acuan kinerja proyek yang objektif melawan manajer mana yang dapat memberikan umpan balik yang tidak sesuai.

Riset sebelumnya dalam literatur eskalasi menyatakan bahwa manajer cenderung untuk menolak umpan balik ambigu yang tidak sesuai (Ghosh, 1997; dalam Lasdi, 2012). Hal ini mungkin dikaitkan dengan kenyataan bahwa umpan balik yang ambigu dirasakan lemah dibandingkan dengan komitmen keputusan awal manajer. *Hurdle rates* merupakan alat untuk menguatkan umpan balik yang tidak sesuai yang terkait dengan kognisi manajer. Cheng dkk. (2003, dalam Lasdi, 2012) mengusulkan bahwa tingkat di mana manajer terikat secara kognitif dengan *hurdle rates* akan berdampak terhadap efektivitasnya dalam mengurangi kecenderungan untuk melakukan eskalasi.

Alternative *Hurdle rates* yang ditetapkan oleh organisasi adalah pemakaian *Hurdle rates* ditetapkan secara personal, yang memiliki definisi yaitu mereka yang melibatkan para manajer secara langsung dalam penerapan *hurdle rates* untuk proyek individu. Cheng dkk. (2003) menyatakan bahwa keterlibatan langsung manajer proyek dalam penetapan *Hurdle rates* untuk digunakan dalam mengevaluasi proyek (*self-set Hurdle rates*) dapat membentuk kontak psikologis yang sama. Untuk *self-set Hurdle rates* atau *Hurdle rate* yang ditetapkan diri sendiri, kognisinya berbeda dengan pembuatan keputusan *organizational-set Hurdles rates*.

Self-Justification Theory dan Escalation of Commitment

Meskipun banyak teori berbeda telah digunakan untuk menjelaskan Eskalasi Komitmen, teori *self-justification* dipilih sebagai penjelasan yang paling relevan untuk eskalasi komitmen pada level pengambilan keputusan individu (Keil, 1995; Brockner, 1992). Teori ini menyatakan bahwa ketika manajer proyek dihadapkan dengan kemunduran selama proyek itu berlangsung, maka mereka akan menaikkan komitmen yang mereka miliki dalam upaya kembali ke proyek atau untuk mendemonstrasikan rasionalitas pokok dari sejumlah tindakan orisinal (Staw, 1981). Teori *self-justification* ini mendukung teori *cognitive dissonance* dari Festinger (1957) dan teori komitmen psikologi dari Kiesler (1971) untuk menjelaskan motivasi yang mendasari eskalasi komitmen dari seorang manajer. Festinger (1957) mendefinisikan *cognitive dissonance* sebagai ketidakkonsistensi antara dua kognisi. Kognisi berkaitan dengan sesuatu yang diketahui oleh seseorang tentang dirinya, perilakunya dan tentang sekitarnya yang dimiliki oleh individu.

Escalation of Commitment (eskalasi komitmen) diartikan sebagai fenomena dimana orang memutuskan untuk meningkatkan atau menambahkan investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah. Investasi tersebut dapat berupa uang, waktu dan usaha atau tenaga. Eskalasi komitmen disebut juga *nonrational escalation of commitment* (Bazerman, 1994). Eskalasi komitmen dapat terjadi ketika individu atau organisasi dihadapkan pada dua kesempatan atas serangkaian tindakan yang telah dilakukan (dalam hal ini serangkaian tindakan yang telah diambil ternyata tidak berjalan seperti yang diharapkan). Individu atau organisasi tersebut berkesempatan untuk memilih bertahan atau menarik kembali serangkaian tindakan yang telah dilakukan. Kedua kesempatan tersebut sama-sama memiliki ketidakpastian dalam konsekuensinya. Staw (1997) mencontohkan, ketika organisasi mengetahui bahwa sebuah produk pengembangan yang baru memiliki kemungkinan, yakni menguntungkan maupun tidak menguntungkan di masa yang akan datang, melanjutkan investasi pada produk tersebut adalah merupakan eskalasi komitmen. Menurut Tapifrios (2009) eskalasi komitmen adalah peningkatan terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru.

Dalam eskalasi komitmen, manajer seringkali menaruh komitmen yang terlalu besar pada keputusan yang telah dibuat. Keputusan yang telah dibuat akan sangat sulit untuk ditarik kembali. Beberapa penjelasan dapat dikemukakan untuk perilaku eskalasi. Pertama, penerimaan umpan balik negatif atas keputusan yang telah dijalankan menyebabkan individu-individu yang bertanggungjawab pada keputusan tersebut mengeskalisasi komitmen mereka dalam upaya mencoba membenarkan keputusan mereka semula (Bazerman dalam Kadous, 2002). Kedua, teori prospek menjelaskan bahwa seorang pembuat keputusan akan melihat umpan balik negative yang mungkin diterima pada keputusan berikutnya (Kahneman dan Tversky, 1979). Oleh karena itu, perilaku *risk seeking* dalam bentuk eskalasi komitmen terhadap serangkaian tindakan yang gagal mungkin saja terjadi (Whyte dalam Kadous, 2002). Ketiga, teori keagenan menjelaskan bahwa antara kepentingan pemilik dan manajer seringkali bertentangan. Menurut Harrel dan Harrison (1994) tingkat perolehan informasi antara manajer dan pemilik menentukan apakah manajer memiliki kesempatan untuk membuat keputusan dengan mengorbankan kepentingan pemilik.

Manajer mempercayai bahwa menghentikan sebuah proyek akan memberi dampak negative pada reputasi mereka dan sangat berpotensi membahayakan karir mereka. Dengan demikian, manajer akan cenderung melakukan eskalasi. Dalam Bazerman (1994) menyebutkan bahwa seseorang cenderung bias ketika pendekatan keputusan dilakukan secara berurutan yaitu sebuah kecenderungan. Istilah *nonrational escalation of commitment* digunakan untuk menunjukkan situasi dimana orang dapat membuat keputusan yang tidak rasional berdasarkan keputusan rasional masa lalu atau untuk membenarkan tindakan yang sedang dilakukan. Eskalasi komitmen merupakan serangkaian tindakan atau perilaku individu, kelompok atau organisasi yang cenderung memutuskan untuk mengalokasikan sumber dana lebih besar pada proyek investasi berikutnya, walaupun terdapat informasi kinerja investasi menurun/merosot (Staw, 1976; Ross, 1978; Staw, 1981; Ross dan Staw, 1986).

Locus of control

Rotter (1990) mendefinisikan *locus of control* merupakan pengendalian internal dan eksternal yang mengarah kepada tingkat ekspektasi seseorang bahwa perilaku *reinforcement* atau *outcome* sebagai kontijensi perilaku dalam mendapatkan sesuatu atau karakteristik personal dibandingkan dengan tingkat ekspektasi seseorang bahwa *reinforcement* atau *outcome* berupa perubahan fungsi, keuntungan, nasib dibawah pengendalian yang kuat atau tidak bisa diprediksi.

Konsep *Locus of control* didasarkan pada teori pembelajaran sosial (*theory social learning*) (Reiss dan Mitra, 1998). Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa pilihan dibuat oleh individu dari berbagai macam perilaku potensial yang tersedia untuk mereka (Phares, 1976 dalam Reiss dan Mitra, 1998). *Locus of control* didefinisikan Tsui dan Gul 1996 (dalam Irfan; 2010) sebagai sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontijensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh. Seseorang yang percaya bahwa mereka memiliki pengendalian atas takdir mereka disebut internal. Dalam hal ini, mereka mempercayai bahwa pengendalian itu terletak dalam diri mereka sendiri. Di lain pihak, eksternal adalah orang yang percaya bahwa hasil mereka ditentukan oleh agen atau faktor ekstrinsik di luar mereka sendiri. Sebagai contoh, oleh takdir, keberuntungan, kekuatan yang lain atau sesuatu yang tidak dapat diprediksi.

Berdasarkan pada teori *locus of control*, bahwa perilaku seorang manajer dalam melakukan pengambilan keputusan akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan *internal locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya, orang dengan eksternal *locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada di luar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan, dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya. Penelitian Singer dan Singer (2001, dalam Irfan, 2010) mencoba untuk mengungkapkan eskalasi komitmen yang berbeda-beda pada individu yang *sensitizer* dan *repressor* dan individu yang *internal locus of control* dan *external locus of control*. Hasil mengungkapkan bahwa individu yang *repressor* cenderung mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang *sensitizer*, demikian juga dengan individu yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*.

Penganggaran Modal

Penganggaran modal adalah proses perencanaan pengeluaran modal untuk memperoleh *asset* yang aliran kasnya diperkirakan di atas satu tahun (Brigham and Houston, 2003). Penganggaran modal mencakup keseluruhan proses penganalisisan proyek-proyek dan penetapan proyek mana yang akan dimasukkan ke dalam penganggaran modal. Proses penganalisaan dan penetapan proyek dalam penganggaran modal akan melibatkan tiga faktor utama yang saling terkait yaitu manfaat, waktu, dan risiko. Faktor manfaat terkait dengan aliran kas masuk bagi perusahaan di masa depan. Faktor waktu terkait dengan jeda waktu antara investasi di awal periode dengan realisasi kas masuk. Sedangkan faktor resiko terkait dengan tingkat resiko yang dihadapi sehubungan dengan realisasi dari kas masuk di masa depan (Belkaoui, 1993). Berbagai macam faktor yang harus diperkirakan dengan tepat dalam membuat penganggaran modal merupakan fungsi terpenting yang harus dijalankan oleh manajer keuangan dan para stafnya (Brigham and Houston, 2003; Ryan dan Ryan, 2002; Hansen dan Mowen, 2005). Hal ini karena hasil dari keputusan penganggaran modal yang telah ditetapkan oleh manajer keuangan akan berdampak kepada perusahaan selama beberapa tahun dan menghilangkan fleksibilitas yang dimiliki oleh perusahaan.

Peranan Locus of Control, Self-set, Organizational-set Hurdle Rate terhadap Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal

Locus of control adalah pengendalian internal dan eksternal yang mengarah kepada tingkat ekspektasi seseorang bahwa perilaku *reinforcement* atau *outcome* sebagai kontijensi perilaku dalam mendapatkan sesuatu atau karakteristik personal dibandingkan dengan tingkat ekspektasi seseorang bahwa *reinforcement* atau *outcome* berupa perubahan fungsi, keuntungan, nasib dibawah pengendalian yang kuat atau tidak bisa diprediksi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Singer dan Singer (2001) diperoleh hasil yaitu eskalasi komitmen memiliki hasil yang berbeda-beda pada individu yang *sensitizer* dan *repressor* dan individu yang *internal locus of control* dan *external locus of control*. Hasil mengungkapkan bahwa individu yang *repressor* cenderung mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang *sensitizer*, demikian juga dengan individu yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*.

Hurdle rates sering direkomendasikan oleh teori keuangan modern dan akuntansi (Horngern dkk., 2000; Kloot, 1996) sebagai komponen paling penting dari teknik evaluasi penganggaran modal yang dianggap cukup efektif, dan

telah digunakan oleh banyak organisasi–organisasi untuk mengarahkan perilaku keputusan. *Hurdle rates* dapat memberikan manajer suatu informasi mengenai peluang untuk menentukan ukuran objektif dari tingkat profitabilitas proyek yang dapat dibuat. Fungsi *Hurdle rates* dalam mengurangi eskalasi komitmen terletak dalam provisi dari acuan kinerja proyek yang objektif melawan manajer mana yang dapat memberikan umpan balik yang tidak sesuai. Sehingga *Hurdle rates* disini dapat membantu manajer dalam mengatasi eskalasi komitmen yang dilakukan oleh seorang manajer. Menurut hasil penelitian Andi (2010) menyebutkan bahwa keseimbangan antara input yang dikorbankan oleh manajer serta *outcome* yang akan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa manajer hanya memperhatikan distribusi *outcome* yang dilakukan oleh perusahaan telah adil dirasakan sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh manajer. Hal ini akan mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen yang dimiliki oleh manajer terhadap perusahaan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa dengan adanya *locus of control*, tingkat eskalasi komitmen tidak dapat diturunkan. Dengan demikian, hal ini tidak terbukti dari prediksi sebelumnya. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor *locus of control* yang dimiliki oleh seorang manajer dalam menentukan *fair* atau tidaknya suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan tidak mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen terhadap perusahaan tersebut. Sehingga manajer yang memiliki internal *locus of control* maupun eksternal *locus of control* tidak mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen yang dimiliki oleh perusahaan karena para manajer hanya melihat dari hasil *outcome* yang telah diberikan oleh manajer untuk perusahaan.

Peranan *Locus of control* terhadap Pengambilan Keputusan

Bazerman (1994) yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki *bounded rationality* mengindikasikan keputusan yang diambil individu belumlah dilakukan secara optimal. Kelompok, yang merupakan gabungan dari beberapa individu, dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini mengakibatkan terjadinya perbedaan pengambilan keputusan individu kelompok. Namun hasil yang diperoleh terkadang berbeda karena manusia juga memiliki kecenderungan untuk mencari resiko. Saat beberapa individu tergabung dalam suatu kelompok, maka individu tersebut akan cenderung untuk melakukan *risk-seeking*. Hal ini mungkin disebabkan akan adanya pertimbangan bahwa resiko yang akan dihadapi akan dibagi bersama-sama dalam kelompok. Rutledge dan Harrel (1994), menyatakan bahwa terdapat perubahan (polarisasi) hasil keputusan individu dengan kelompok. Saat beberapa individu tergabung dalam suatu kelompok maka keputusan yang telah dibuat oleh individu mengalami perubahan. Pergeseran keputusan individu-kelompok terjadi karena pendistribusian tanggung jawab tidak terlalu jelas. Tidak ada seorangpun dalam kelompok yang merasa bertanggung jawab penuh atas resiko yang akan terjadi. Sehingga pertimbangan terhadap resiko seringkali terabaikan. Manajer biasanya hanya ingin menanggung resiko yang sama dengan resiko yang ditanggung oleh anggota kelompok yang lain. Faktor lain yang dapat menimbulkan perbedaan dalam pengambilan keputusan adalah pengaruh informasi. Menurut manajer, pengaruh informasi dalam diskusi kelompok akan menyebabkan individu merubah keputusan ke arah yang sama karena diskusi mengarahkan anggota kelompok dengan argument persuasif yang mendukung. Pendapat ini senada dengan Bazerman (1994) yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki *bounded rationality*. Keterbatasan ini mengakibatkan individu tidak dapat menggunakan semua informasi yang tersedia untuk dijadikan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

SIMPULAN

Manajer tidak memperhatikan prosedur dalam proses penetapan distribusi *outcome* tetapi manajer lebih memperhatikan distribusi *outcome* tersebut. Artinya, bahwa manajer lebih berfokus kepada jumlah *outcome* yang benar-benar diperolehnya. Perilaku seorang manajer dalam melakukan pengambilan keputusan penganggaran modal akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan *internal locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya, seorang manajer dengan eksternal *locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada di luar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan, dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya. Didapatkan kesimpulan bahwa individu yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*.

Manajer seringkali sulit menemukan penyelesaian terbaik untuk masalah yang sedang dihadapi. Untuk menghindari hal tersebut maka tidak ada keputusan yang dibuat sebelum beberapa alternatif penyelesaian berhasil dikembangkan. Karena itu digunakan *Hurdle rates* untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan. *Hurdle rates* dapat memberikan manajer suatu informasi mengenai peluang untuk menentukan ukuran objektif dari tingkat profitabilitas proyek yang dapat dibuat. Fungsi *Hurdle rates* dalam mengurangi eskalasi komitmen terletak dalam provisi dari acuan kinerja proyek yang objektif melawan manajer mana yang dapat memberikan umpan balik yang tidak sesuai. Seorang manajer yang melakukan *self-set hurdle rate* akan cenderung memiliki eskalasi komitmen lebih kecil karena manajer tersebut ikut langsung dalam pengambilan keputusan. Atau dengan kata lain, keputusan tersebut ditentukan oleh manajer itu sendiri. Berbeda dengan *organizational-set hurdle rates*, di sini manajer akan cenderung melakukan eskalasi. Hal ini dikarenakan keputusan yang ada, atau yang diambil oleh manajer bukan berasal dari manajer sendiri. Hal ini akan memicu terjadinya eskalasi komitmen yang akan dilakukan oleh seorang manajer.

Bazerman (1994) yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki *bounded rationality* mengindikasikan keputusan yang diambil individu belumlah dilakukan secara optimal. Kelompok, yang merupakan gabungan dari beberapa individu, dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini mengakibatkan terjadinya polarisasi

keputusan individu kelompok. Saat manajer bergabung dalam kelompok, maka kondisi yang sering muncul adalah kondisi *risk seeking* karena manajer berpikiran bahwa apabila terjadi masalah, maka risiko akan terbagi kepada kelompok, sehingga pertimbangan akan risiko sering terabaikan.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Teodora Winda Mulia, SE, MSi selaku pembimbing dari tugas akhir makalah ini.

REFERENSI

- Arkers, H.R., dan Blumer, 1985, The psychology of Sunk Cost, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.35, pp. 124-140.
- Bazerman, M.H, 1994, *Judgment in Managerial Decision Making*, 3rd ed., New York, NY: Wiley.
- Brockner, J., J. Rubin, dan E. Lang, 1981, Face-saving and entrapment. *Journal of Experimental society Psychology* 17, p:68-79.
- Buhler, P., 2001, *Decision-making: A Key to Successful Management Supervision*, Burlington, Vol.25.
- Chow, C., J.P. Harrison, T. Lindquist, dan A. Wu, 1997, Escalating commitment to unprofitable projects: replications and cross-cultural extension. *Management Accounting Research* 8 (3), p:347-361.
- DeBono, J., 1997, Divisional cost of equity capital, *Management Accounting Research* 75 (10), pp.40-41.
- Dwita, S., 2007, Influence of Adverse Selection and Negative Framing on Escalation of Commitment In Project Evaluation Decisions, *Symposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Halawa, E., 2007, *Rasionalitas vs Irasionalitas*, (<http://niasonline.net/2007/10/02/rasionalitas-vs-irasionalitas/>, diunduh 26 Januari 2012).
- Hansen, D.R., dan M.M. Mowen, 2000, *Manajemen Biaya*, Jakarta: Salemba Empat.
- Harrison, P.D., dan A. Harrell, 1994, Impact of Adverse Selection on Project Evaluation Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, Hal: 635-643.
- Irfan, A., 2010, Pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara justice dan tingkat eskalasi komitmen dalam penganggaran modal, *Symposium Nasional Akuntansi XIII*, Oktober: 13-14.
- Kadous, K., 2002, The Role Mental Representation in Organizational Escalation of Commitment, (<http://www.emeraldinsight.com>, diunduh 26 Februari 2012).
- Koroy, T.R., 2008, Pengujian Efek Pembimbingan Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja, *Symposium Nasional Akuntansi XI*, Pontianak.
- Lasdi, L., 2012, Pengaruh *Self-set*, *Organizational-set* *Hurdle Rates* dan ketersediaan informasi terhadap deeskalasi komitmen dalam keputusan penganggaran modal, *Seminar Nasional Akuntansi Keperilakuan*, Juli.
- Rotter, J.B., 1990, Internal versus external control of reinforcement, *American Psychologist*, Vol.45, No.4.
- Ruchala, L.V., 1999, The Influence of Budget Goal Attainment on Risk Attitudes and Escalation, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.11, p:161-191.
- Segelod, E., 1997, The content and role of the investment manual-A research Note. *Management Accounting Research* 8(2), p:221-231.
- Soenhadji, I.M, 2010. *Teori Pengambilan Keputusan*, Power Point Presentation, Universitas Gunadarma.
- Staw, B.M., 1976, Knee-deep in the big muddy: A study escalation commitment to chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.16, p:27-44.
- Staw, B.M, 1981, The Escalation of Commitment to a Course Action, *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, p: 577-587.
- Staw, B.M., dan Ross. J, 1986, Understanding Behavior in Escalation Situations, *Science*, Vol.246, p: 216-220.
- Staw, B., 1997, The escalation of commitment: An update and appraisal. In *Organizational Decision Making*, ed. Z. Shapira, p: 191-215. Cambridge, UK: Cambridge UniversityPress.
- Wibowo, J., 2002, Implikasi Konservatisme dalam Hubungan Laba-Return dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. *Thesis*, UGM: Yogyakarta.
- Widya, 2004, Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pilihan Perusahaan Terhadap Akuntansi Konservatif, *Thesis*, PPS-UGM.